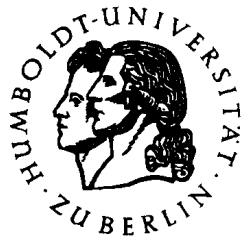


HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKSWISSENSCHAFT

HEFT 116

**LEISTUNGSMESSUNG UND LEISTUNGSINDIKATOREN
FÜR BIBLIOTHEKEN IM KONTEXT DER ZIELE
VON NONPROFIT-ORGANISATIONEN**

VON
KONRAD UMLAUF

**LEISTUNGSMESSUNG UND LEISTUNGSINDIKATOREN
FÜR BIBLIOTHEKEN IM KONTEXT DER ZIELE
VON NONPROFIT-ORGANISATIONEN**

**VON
KONRAD UMLAUF**

Berliner Handreichungen
zur Bibliothekswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 116

Umlauf, Konrad:

Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2003. 50 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 116).

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Leistungsmessung in Bibliotheken und Informationseinrichtungen steht im Kontext der Leistungsmessung von Nonprofit-Organisationen. Verschiedene Ansätze von Leistungsmessung bei Nonprofit-Organisationen werden vorgestellt. Leistungsindikatoren für Bibliotheken und Informationseinrichtungen werden auf diesem Hintergrund erörtert. Ausgewählte Leistungsindikatoren werden unter der Fragestellung diskutiert, ob sie messen, was sie messen sollen, und ob Vergleichbarkeit gegeben ist. Die Leistungsindikatoren in neun maßgeblichen Handbüchern zur Leistungsmessung werden verglichen. Es wird untersucht, wieweit diese Handbücher dieselben oder vergleichbare Leistungsindikatoren verwenden. Da die Wahl von Leistungsindikatoren vom Zielkonzept der Bibliothek abhängt, wird untersucht, welches Zielkonzept hinter dem Set an Leistungsindikatoren in den jeweiligen Handbüchern steht. Es werden Empfehlungen für einen intelligenten Umgang mit Leistungsmessung gegeben. Diese Publikation beruht auf dem Vortrag des Verfassers auf der Tagung der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) in Stuttgart am 9. April 2003.

Inhalt

1	EINLEITUNG	6
2	KONTEXT	7
2.1	Leistungsmessung in Nonprofit-Organisationen	7
2.2	Social-Audit-Ansatz	12
3	AUSGEWÄHLTE LEISTUNGSINDIKATOREN	14
3.1	Angebot	16
3.2	Angebot in Relation zu Zielgruppen	18
3.3	Angebot in Relation zur Benutzung	19
3.4	Angebot in Relation zu Ausgaben	20
3.5	Zielgruppen	21
3.6	Benutzung	22
3.7	Benutzung in Relation zu Zielgruppen	23
3.8	Benutzung in Relation zu Ausgaben	25
3.9	Ausgaben	26
3.10	Ausgaben in Relation zu Zielgruppen	26
3.11	Qualität	27
3.12	Nutzerzufriedenheit	28
3.13	Dienstleistungen in Relation zu Zeit	29
3.14	Anzahl Indikatoren insgesamt	30

4	GESAMTBEWERTUNG	30
4.1	Häufig verwendete Leistungsindikatoren	31
4.2	Seltene Leistungsindikatoren	33
4.3	Interdependenzen zwischen Leistungsindikatoren	37
4.4	Bibliotheksziele und Leistungsindikatoren	38
5	KOMMENTAR ZU AUSGEWÄHLTEN LEISTUNGSINDIKATOREN	41
5.1	Messgrößen und zu messende Sachverhalte	41
5.2	Leistungsindikator Zukunftsfähigkeit	43
5.3	Beispiel Verfügbarkeit	44
5.4	Messung der Dienstleistungsqualität	47
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	48

1 Einleitung

Leistungsindikatoren für Bibliotheken gibt es inzwischen in Hülle und Fülle. Die neun ausgewählten Handbücher zur Leistungsmessung, auf die ich weiter unten noch genauer eingehe, nennen insgesamt knapp 200 Leistungsindikatoren, beispielsweise:

- Prozentsatz der erreichten Zielpopulation
- oder Prozentsatz der erreichten Zielgruppe
- oder Anteil der potenziellen Benutzer einer Bibliothek, die tatsächlich die Bibliothek benutzen.

Mit diesen drei Beispielen ist sicherlich genau derselbe Sachverhalt gemeint. Aber schon hier wird deutlich, dass verschiedene Quellen ganz locker verschiedene Terminologien verwenden.

Zunächst möchte ich den Kontext, in dem Leistungsmessung in Bibliotheken steht, skizzieren. Dann gehe ich auf einige der erwähnten knapp 200 Leistungsindikatoren genauer ein. Schließlich diskutiere ich Rahmenbedingungen, die bei der Verwendung von Leistungsindikatoren beachtet werden müssen.

2 Kontext

2.1 Leistungsmessung in Nonprofit-Organisationen

Leistungsmessung in Bibliotheken und Informationseinrichtungen steht im Kontext der Leistungsmessung von Nonprofit-Organisationen.

In Erwerbswirtschaften geht es bei der Leistungsmessung einerseits um Rentabilität. Hier soll ermittelt werden, ob der Gewinn in einem lohnenden Verhältnis zum eingesetzten Kapital oder zum erzielten Wertumsatz steht. Rentabilität ist für eine Erwerbswirtschaft, deren Zweck die Gewinnerzielung ist, der angemessene Indikator für Leistungskraft, also Effektivität. Andererseits ist die Produktivität ein zentraler Indikator der Leistungsmessung in Erwerbswirtschaften. Die Wirtschaftlichkeit kann man eng mit der Effizienz assoziieren. Allerdings wird die Zuordnung von Rentabilität und Effektivität so-

wie von Wirtschaftlichkeit und Effizienz nicht durchgängig so gesehen, wie ich sie hier formuliert habe.

Unabhängig davon können wir festhalten, dass bei Erwerbswirtschaften sowohl die Input-Größen wie auch die Output-Größen monetär gemessen werden. Damit sind klare Bezugsgrößen gegeben. Allerdings bleiben auch hier kritische Fragen offen, etwa wenn man an das in der Wohlfahrtsökonomik oft zitierte Beispiel denkt, wieso ein Autounfall mit anschließender Reparatur, also ein Schadensfall, das Sozialprodukt erhöht.

In Nonprofit-Organisationen wie Bibliotheken ist zwar die Frage nach der Wirtschaftlichkeit angebracht. Die Haushaltsgesetze verpflichten die öffentliche Hand und damit die Bibliotheken zum Wirtschaftlichkeitsprinzip. Die Mittel sollen also effizient eingesetzt werden, ohne Ressourcenvergeudung und mit dem maximalen Effekt. Freilich mangelte es bereits hier lange Zeit an angemessenen Indikatoren. Dagegen die Frage nach der Rentabilität macht in Nonprofit-Organisationen keinen Sinn, weil die Erzielung von Gewinn hier eben nicht das Ziel ist. Die Effektivität von Nonprofit-Organisationen muss in anderen Kategorien gemessen werden. Der Output von Bibliotheken wird nicht in monetären Größen gemessen, sondern in Größen wie z.B.

- Zahl der Besucher,
- Zahl der Ausleihen, der Präsenznutzungen und Fernzugriffe,
- Zahl der Dokumentlieferungen.

Andere Größen, die vielleicht noch besser geeignet sind, werden normalerweise nicht verwendet, z.B.

- Zeit, die die Benutzer für die Nutzung des Bibliotheksmaterials verwenden,
- Zeit, die die Benutzer dank der Bibliotheksnutzung sparen und für andere Zwecke verwenden können.

Daran hängen etliche Fragen, auf die ich gleich noch eingehe.

Man unterscheidet vier Ansätze zur Messung der Effektivität von Nonprofit-Organisationen¹. Führen wir uns diese Ansätze vor Augen, um Schneisen in das Dickicht der Leistungsindikatoren für Bibliotheken zu schlagen.

¹ Cameron (1978), K.: Measuring organizational effectiveness and its predictors. In: Management Science, 32, 87-112.

1. Zielerreichung. Bei diesem Ansatz, der heute der naheliegendste zu sein scheint, sind die Ziele der Maßstab. Es geht um die Frage, in welchem Ausmaß gesetzte Leistungsziele erreicht wurden, beispielsweise der Anteil der Studierenden, die an Benutzerschulungen teilgenommen haben, oder der Anteil der Dokumentlieferungen, die tatsächlich binnen der versprochenen 72 Stunden² durch Subito geliefert wurden.
2. Ressourcen. Dieser Ansatz ist der traditionelle Ansatz für Bibliotheken, lange war er der einzige oder jedenfalls dominante Ansatz. Maßstab ist der Umfang der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wir denken an die berühmten 2 Medieneinheiten pro Einwohner für die Öffentlichen Bibliotheken oder an die SOLL-Zugangszahlen für Universitätsbibliotheken³.
3. Interne Prozesse. Hier geht es um die Relation von input zu output. Einzelne Indikatoren sind etwa Ausleihen pro Mitarbeiter oder Neuzugänge pro Mitarbeiter.
4. Stakeholder. Der Stakeholder-Ansatz nimmt die Anforderungen der Berechtigten als Maßstab und fragt, wie weit diese Anforderungen erfüllt sind. Man kann diesen vierten Ansatz auch so erweitern, dass die anderen drei Ansätze hier eingehen.
Dann kommt man zu Modellen, bei denen Leistungsmessung ein komplexes Konstrukt ist. Wir nähern uns der Balanced Scorecard. Allerdings ist die Balanced Scorecard ein Instrument zur laufenden betrieblichen Steuerung. Deshalb geht naturgemäß nur eine Auswahl von Leistungsindikatoren ein. Damit besteht die Gefahr, dass man an einzelne Aspekte der Anforderungen nicht herankommt. Zusätzliche Messungen sind also erforderlich. Beispielsweise wird in der Balance Scorecard die Nutzerzufriedenheit als pauschale Note abgefragt. Welche Maßnahmen im Einzelnen zu ergreifen wären, wenn die Note von einem Jahr zum anderen sinkt, ist dann noch nicht in Sicht. Oder vielleicht ist die Note deshalb gesunken, weil bei gleich bleibender Dienstleistungsqualität der Bibliothek die Ansprüche der Nutzer gestiegen sind.

² <http://www.subito-doc.de/base/FAQ.htm>.

³ Griebel (2002), Rolf: Etatbedarf universitärer Bibliothekssysteme. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB-Sonderh. 83).

Folgt man diesen Ansätzen, dann muss Leistungsmessung multidimensional sein⁴. Die verwendeten Leistungsindikatoren müssen:

1. geeignet sein, die Ziele der Bibliothek abzubilden und den Grad der Zielerreichung zu messen,
2. die Ressourcen der Bibliothek erfassen und diese
3. auf Dienstleistungen beziehen.
4. in einem politischen Kontext stehen. Leistungsindikatoren sollen so ausgewählt und eingesetzt werden, dass sie an den Zielen und Interessen des Unterhaltsträgers anknüpfen. Bei Universitätsbibliotheken kann man an den Beitrag zur Verkürzung der Studienzeiten denken, bei Spezialbibliotheken an den unterstützenden Beitrag in der Wertschöpfungskette, bei Öffentlichen Bibliotheken frage ich nach den Leistungen der Bibliothek für die Stadtentwicklung.
5. Größen verwenden, die ebenso für andere Aktivitäten des Unterhaltsträgers verwendet werden oder diesen Größen ähnlich sind. Also eher Besucher- als Ausleihzahlen, Zufriedenheiten statt Absenzquoten.
6. die Frage beantworten, wie bedeutsam die Bibliothek als Informationsdienstleister für den Unterhaltsträger ist. Ich denke beispielsweise an den Anteil der Direktausleihen (also Ausleihen ohne Vorbestellung und ohne Leihverkehr) an den Ausleihen insgesamt.

Die beiden letzten Punkte (Integration mit den Zielen des Unterhaltsträgers) wurden besonders in dem Projekt *Management Information for the Electronic Library* (MIEL2)⁵ betont. Einige Untersuchungen gehen der Frage nach, ob und wie der Leistungsstandard der Bibliothek und der Leistungsstandard der übergeordneten Organisation zusammenhängen⁶ und durch welche Indikatoren⁷ der Verknüpfung mit den Zielen der übergeordneten Organisation zum Ausdruck gebracht werden kann.

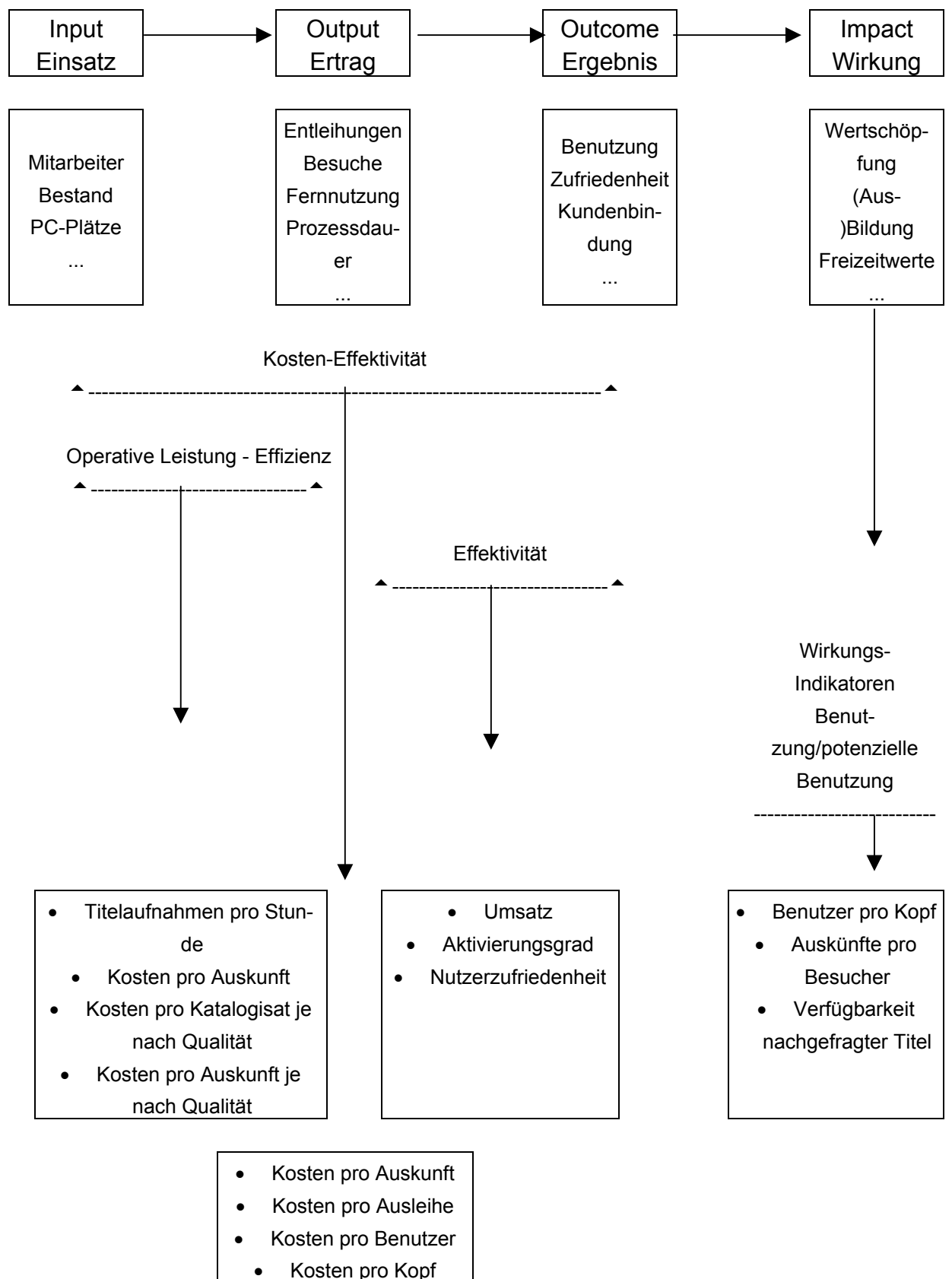
Vor allem muss die Frage erörtert werden, was eigentlich als Leistung angesehen werden kann, die gemessen wird. Der konzeptionelle Rahmen lässt sich folgendermaßen darstellen:

⁴ Cullen (1999), Rowena: Measure for measure: a post-modern critique of performance measurement in libraries and information services. In: IATUL-Proceedings-(New-Series). 8 1999 = <http://www.iatul.org/conference/pretpap/cullen.html>.

⁵ Brophy (1997), Peter; Wynne, Peter M.: Management Information Systems and Performance Measurement for the Electronic Library: eLib Supporting Study (MIEL2). Final Report. Preston: University of Central Lancashire.

⁶ Pagell (2001) R. A.; Lusk, E. J.: Benchmarking academic business school libraries relative to their business school rankings. In: Journal-of-Business-and-Finance-Librarianship. 7 (4) 2002, S. 3-33.

⁷ Sykes (2001), S.: Measuring performance to survive and thrive. In: School-Librarian. 49 (3) Autumn 2001, S. 118-121.



Es fällt auf, dass einige Indikatoren mehrmals vorkommen. Dies verdeutlicht den ambivalenten Charakter vieler Indikatoren. Den Sachverhalt, den man messen möchte, beispielsweise die Effizienz, kann man nicht unmittelbar messen, sondern nur, indem messbare Sachverhalte gesucht werden, von denen man meint, in ihnen drücke sich Effizienz aus. Bei der Wahl geeigneter erscheinender Indikatoren spielen neben den oben angeführten Gesichtspunkten auch Fragen nach dem Erhebungsaufwand eine Rolle. Nicht selten entscheidet man sich für einen Indikator, der zwar weniger aussagefähig ist, in den aber nur ohnehin erhobene Daten eingehen. Den Grund für diese indirekte Messung habe ich oben schon angesprochen: Während der Input einer Nonprofit-Organisation sich stets auch als monetäre Größe (Kosten für Personal, Ausgaben für Medienerwerbung usw.) darstellen lässt, ist dies beim Ertrag, beim Ergebnis und bei der Wirkung nicht der Fall. Dagegen der Ertrag von Unternehmen ist ebenfalls eine monetäre Größe.

Die Terminologie ist in Publikationen zur Leistungsmessung uneinheitlich. Teilweise werden andere Übersetzungen für input, output, outcome und impact gebraucht, teilweise werden die Termini Kosten-Effektivität und Effizienz synonym verwendet oder die Termini outcome und impact synonym verwendet. Dies zeigt, dass es viele Leistungsindikatoren gibt, mit denen man vielerlei messen kann, aber es gibt kein allgemein anerkanntes theoretisches Modell der Leistungsmessung in Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

Ich habe in diesem Schaubild als Messgrößen für die Wirkung Empfehlungen des britischen *Office of Arts and Libraries*⁸ übernommen. Hier wird die Wirkung recht vordergründig als tatsächliche Benutzung im Verhältnis zum Benutzungspotenzial interpretiert. Es gibt jedoch heute Ansätze⁹, die Wirkung tiefer zu erfassen. Diese kann ich hier nur streifen.

2.2 Social-Audit-Ansatz

Der Social-Audit-Ansatz wendet Methoden der qualitativen Sozialforschung vor allem auf Basis von Fokus-Gruppen-Interviews an. Für britische Öffentli-

⁸ Keys to success (1992). Performance indicators for public libraries. Office of Arts and Libraries. London: HMSO (Library Information Series No. 18), S. 5.

⁹ Davies (2000), J.E.: What's the use of a library? Assessing performance and outcomes. In: Law-Librarian. 31 (3) Autumn 2000, S. 166-174. - Wallace (2001), V.E.: Outcomes assessment in academic libraries: library literature in the 1990s. In: College-and-Undergraduate-Libraries. 8 (2) 2001, S. 59-71. - Markless (2001), S.; Streatfield, D.: Developing performance and impact indicators and targets in public and education libraries. In: International-Journal-of-Information-Management. 21 (2) Apr 2001, S. 167-179.

che Bibliotheken wurden folgende Wirkungen festgestellt¹⁰. Allerdings ist ihre Quantifizierung teils schwierig oder umstritten, teils kaum möglich:

- Personal development (persönliche Weiterentwicklung, Persönlichkeitsstärkung),
- Social cohesion (soziale Kohäsion, soziale Integration, Ausgleich sozialer Isolation, Abbau von Misstrauen gegenüber Gesellschaft und öffentlichen Einrichtungen),
- Community empowerment (Partizipation am politischen Leben der Kommune und Verstärkung des freiwilligen Engagements für öffentliche Aufgaben),
- Local image and identity (Image der Kommune und Wir-Gefühl in der Gemeinde),
- Health and well-being (Gesundheit und Wohlergehen, Abbau von sozialer Desintegration besonders älterer Personen),
- Business information (Wirtschaftsinformation),
- Job-seeking and training information (Stellenmarkt-Information, Bewerbungstraining),
- Economic vitality (Quartierentwicklung, Stadtentwicklung),
- Tourism (Verbreitung touristischer Information, Stadtinformation),
- Equity of access (leichter Zugang zu den Dienstleistungen seitens aller Bevölkerungskreise in mentaler, sozialer und geografischer Hinsicht, Abbau von Schwellenängsten).

Die Quantifizierung beschränkt sich meistens darauf, den Anteil Nutzer anzugeben, die angeben, dass sie einen spezifischen Nutzen von der Bibliothek gewonnen haben. Ein Drittel der Befragten in Pennsylvania (USA)¹¹ gab an, dank Bibliotheksbenutzung effizienter im Beruf geworden zu sein; von den städtischen Bibliotheksbenutzern nannten 39,7 % diesen Nutzen. 16,8 % der Benutzer in ländlichen Gegenden und 29,3 % in Städten lernten mit Hilfe der Bibliothek *about new jobs or other business opportunities*. Rund zwei Drittel der Benutzer schöpfen die Bibliothek als Lernressource außerhalb formaler Kurse aus¹².

¹⁰ Linley (1998), Rebecca; Usherwood, Bob: New Measures for the New Library. Sheffield: Univ., Dept. of Information Studies (British Library, Research & Innovation Centre. Rep. 89).

¹¹ McClure (1998), Charles R.; Bertot, John Carlo: Public Library Use in Pennsylvania. Final Report. Harrisburg: Pennsylvania Dept. of Education = www.istweb.syr.edu/~mcclure.

¹² McClure (1998), Charles R.; Bertot, John Carlo: Public Library Use in Pennsylvania. Final Report. Harrisburg: Pennsylvania Dept. of Education = www.istweb.syr.edu/~mcclure, S. 65.

Dieselbe Technik des Social-Auditing wurde in Großbritannien angewendet, um den Einfluss der Schulbibliothek auf Lernen, Motivation, Unabhängigkeit der Schüler nachzuweisen¹³.

Auch in wissenschaftlichen Bibliotheken wurde festgestellt, dass die Wirkung über die Nutzung von Informationsressourcen hinausgeht. So gaben Mitarbeiter des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung Berlin als zweitwichtigsten Grund für das Festhalten an den Papierausgaben von Zeitschriften gegenüber der Online-Alternative an, dass die Bibliothek als Raum, wohin man geht, um in den Papierausgaben zu blättern, Anlass zu kreativen Gedanken und inspirierenden Gesprächen gebe¹⁴. Als Wirkung verstärkter Bibliotheksbenutzung wurde an amerikanischen College- und Universitätsbibliotheken¹⁵ empirisch ein Zugewinn an „critical thinking“ nachgewiesen.

3 Ausgewählte Leistungsindikatoren

In den 90er-Jahren wurden zahlreiche Leistungsindikatoren entwickelt, und auf dem Hintergrund der Entstehung neuer, elektronischer Dienstleistungen werden es immer mehr. Die folgenden Tabellen¹⁶ zeigen die Leistungsindikatoren aus folgenden wichtigen Projekten und Handbüchern; ich habe darauf verzichtet, die in den letzten Jahren speziell für elektronische Dienstleistungen zusätzlich entwickelten Leistungsindikatoren¹⁷ auch noch zu berücksichtigen:

- **CEC:** Library Performance Indicators and Library Management Tools (1995). Ward, Suzanne; Sumsion, John; Fuegi, David; Bloor, Ian. Lux-

¹³ Williams (2001), D.; Wavell, C.: The impact of the school library resource centre on learning. A report on research conducted for Resource: The Council for Museums Archives and Libraries. British-Library-Library-and-Information-Commission-Research-Report. (112) 2001 (Robert Gordon University, School of Information and Media, Research Report 9).

¹⁴ Letzner (2000), Verena: Das zunehmende Angebot elektronischer Zeitschriften in wissenschaftlichen Spezialbibliotheken : Auswirkungen auf die Arbeitsvorgänge. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 90), S. 15 = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h90/>.

¹⁵ Whitmire (2002), E.: Academic library performance measures and undergraduates' library use and educational outcomes. In: Library-and-Information-Science-Research. 24 (2) 2002, S. 107-128.

¹⁶ In Anlehnung an: Sumsion (1997), John: Matrices of Performance Indicators = <http://www.staff.dmu.ac.uk/~camile/matrices/intro.htm>, ergänzt um die Spalten BLSC, BIX und DBS.

¹⁷ Bertot (2001), John Carlo : Statistics and performance measures for public library networked services / John Carlo Bertot ; Charles R. MacClure ; Joe Ryan. Chicago [u.a.] : American Library Assoc. , 2001.

embourg: European Commission DG-XIII-E3.

- **ISO:** International Standards Organisation ISO 11620 Information and Documentation - Library Performance Indicators Draft ISO/FDIS 11620: 1998. - ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth.
- **UNESCO:** Moore (1989), Nick: Measuring the Performance of Public Libraries: a Draft Manual. Paris: UNESCO. - Moore (1992), Nick: Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek Forschung und Praxis 16, Nr. 2, S. 169-196.
- **ALA PL:** Output Measures for Public Libraries (1987). Nancy A. Van House, Mary Jo Lynch a.o. 2ed ed. Chicago: Am. Lib. Ass.
- **BIX:** www.bix-bibliotheksindex.de. Die Tabellen beziehen sich auf die Fassung 2002.
- **ALA AL:** Van House (1990), Nancy A.; Weil, Beth T.; McClure, Charles R.: Measuring Academic Library Performance. Chicago: Am. Lib. Ass.
- **HEFCE:** The Effective Academic Library (1995). A consultative Report to the HEFCE, SHEFC, HEFCW and DENI by the Joint Funding Council's Ad Hoc Group on Performance Indicators for Libraries. London: Higher Education Funding Council for England.
- **IFLA:** Poll (1998), Roswitha; Boekhorst, Peter te: Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries. München: Saur (IFLA Publications 76). - Poll (1998), Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. IFLA Section of University Libraries & other General Research Libraries. München: Saur.
- **BLSC:** Ceynowa (2002), Klaus; Coners, André: Balanced Scorecard für Wissenschaftliche Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann (ZfBB Sonderh. 82).

Die Zahlen in den Tabellen nennen die Seiten bzw. Gliederungsziffern in den Quellen bzw. geben mit x lediglich an, dass ein entsprechender Indikator vorgesehen ist. Ich habe die Bezeichnungen der Messgrößen auf Englisch gelassen, weil nur ein Teil in deutscher Übersetzung vorliegt. Nicht aufge-

führt sind implizite Indikatoren: Wenn in einer Publikation beispielsweise der Umsatz angeführt wird, muss auf die Bestandsgröße Bezug genommen werden. Die Bestandsgröße ist in solchen Fällen nur dann in den Tabellen aufgeführt, wenn sie nicht nur als Element eines anderen Indikators vorkommt, sondern als eigene Messgröße. Nur ohne weitere Erläuterung erwähnte Leistungsindikatoren in den Quellen sind nicht aufgeführt.

3.1 Angebot

	Angebot	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
1	Catalogue records added by type	J11								
2	Number of items in stock	F21								
3	Titles Availability Rate		2.2.1							
4	Stocked Titles Availability		2.2.2							
5	Items Added to Stock	F11						4-1		
6	Titles Added to Stock	F12								
7	Copies Added per Title Added	F63								
8	Titles on Order, &c.	F14								
9	Current Periodical Titles	F13								
10	Periodical volumes added							4-1		
11	Items processed per FTE Library Staff (of the processing department)							4-1		140
12	Major electronic subscriptions							3-7B		
13	Proportion of (JISC) datasets available to users							3-7A		
14	Total floor area	C5								

15	Floor area - public services	C4								
16	No. of Service Points	C1				x				
17	Networked PCs for users					x				
18	Opening Hours per week/year			26		x				
19	Service Point Hours & total	C2								
20	Percentage Opening Hours outside normal			26						
21	Weighted Ave. Opening Hours	C3								
22	Seats in library	J1						3-6		
23	Equipment Items in library	J2								
24	Staff Time spent by function	B4								
25	Number of Staff (FTE)	B3						4-1		
26	Proportion of Staff available					x				
27	Proportion of 'professionals' formally qualified, informally qualified, para-professional, non-LIS qualifications, others			22,23						
28	Staff fluctuation rate					x				
29	Automated Systems 'Up' Time - percentage		2.9.4							
30	Meeting development targets							3-2		
31	Meeting service standards							3-1		

3.2 Angebot in Relation zu Zielgruppen

	Angebot in Relation zu Zielgruppen	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
32	Items on shelves per capita			11						
33	Stock items per capita	F71		11		x		3-7		
34	Additions to Stock per capita	F61		13						
35	Additions to Stock per Stock item			13		x				
36	Exchanges per capita			13						
37	Periodical titles per capita			16						
38	Titles added to stock per capita	F62								
39	Library area per capita	C11		25		x		5-3		
40	Number of seats per capita	J21						5-7		
41	Items of equipment per capita (& by type)	J22								
42	Networked PCs available: Pop'n (Students FTE) per PC							5-7A		
43	PC Hours available per annum per capita / per Student FTE					x		5-3A		
44	Number of staff per capita	B13		21		x		5-6		
45	Professional staff member per teaching and research staff FTE	B14								
46	FTE students per no. of libraries							5-4		

47	IN STOCK PER CAP-ITA: Sound re- cordings Video recordings Pictures & post- ers			17 17 17						
----	---	--	--	----------------	--	--	--	--	--	--

3.3 Angebot in Relation zur Benutzung

	Angebot in Relation zur Benutzung	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
48	'Turnover rate', 'Stock-turn', 'Circulation Rate' = Issues per lending stock item	F84	2.4.1							
49	'Turnover Rate' = Issues per total stock			31	47	x				
50	Collection use (Loans + In-house use) per total stock								56	
51	Circulation per staff		2.4.5							
52	Proportion of Lending Stock on loan	F86		11						
53	Items borrowed in period	F35								
54	Items not borrowed in period	F34								
55	Proportion of lending Stock not borrowed								67	
56	Subject's proportion of loan : proportion of acquisition								62	
57	In-house use per total stock	F85								
58	Information found	G22								

	alone: staff consulted									
59	Enquiries answered per Staff (FTE)							4-5		
60	Proportion of Doc'ts in Use (Loans + In-house use)		2.2.6							
61	Documents delivered per Staff (FTE)							4-3		
62	Seat Occupancy Rate	J23	2.9.3							
63	Seat-hours per week per Staff (FTE)							3-6		
64	Mean Facilities Availability rate		2.9.1							
65	Proportion of Time Equipment or Facilities in use	J3, J24	2.9.2				82			

3.4 Angebot in Relation zu Ausgaben

	Angebot in Relation zu Ausgaben	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
66	Total expenditure per item in stock							4-9		
67	Total expenditure per item acquired							4-2		
68	Expenditure on periodicals per capita			16						
69	Expenditure on Materials (by type)	F1						5-5		
70	Costs of information resources as proportion of total costs									139
71	Expenditure on electr. media / acquisitions									140

	expenditure									
72	Acquis. Expenditure per loan					x				
73	Material price indexes	F2								
74	Expenditure (external) on ILLs	H1								
75	Expenditure on Binding/Conservation	F3								
76	Cataloguing cost per title catalogued	J41-42	3.3.1							
77	Expenditure on Staff	B1								
78	Expenditure on Staff by Main Function	B2								
79	Staff proportion spent on Staff Development					x				
80	Formal Training courses per employee									141
81	Short-time illness per employee									141
82	User Instruction Hours: FTE Staff							3-5		
83	Personnel for electr. Services / total personnel									140
84	Volumes in stock : FTE Staff							4-8		

3.5 Zielgruppen

	Zielgruppen	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
85	Target population (primary user group)	A1								
86	Registered membership	D1								

87	Registered membership per capita				41					
88	Percentage of population living within a certain distance from a (the) library			27						
89	Demographic and other features of users and of non-users			49						
90	Nature of Library Use, Reasons for Non-Use			52,5 3			43, 121			

3.6 Benutzung

	Benutzung	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
91	Loans (Issues) in a period	F31					54			
92	Titles loaned	F36								
93	Items On Loan	F33								
94	Staff (Hours) per Opening Hour					x				
95	Issues from Closed Access	F32								
96	Items Used In Library	F41					55			
97	Reference Transactions	G2					96			
98	INTER LIBRARY LENDING: Requests on other libraries	H11								
	Received from other lib's	H12								
	Loaned to other libraries	H13								
	Pro'n II I Requests	H22								

	all Loans									
99	Item Uses/ Doc'ts De- livered						60			
100	Reservations made	F37								
101	Immediate lloans as proportion of total loans									138
102	Remote Uses	E2					80			
103	Visits to library	E1					77			
104	Visits with information aim	G1								
105	Visits plus Remote Uses						81			
106	Activity analysed on visit	J32		52			43, 121			
107	Users by activity, category	D3, D4								
108	Attendance at Spe- cific Programmed Events	E3								
109	Service Point/Building Use (= desks at which staff provide 'service!')						88,9 1			

3.7 Benutzung in Relation zu Zielgruppen

	Benutzung in Relation zu Zielgruppen	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
110	Loans per capita	F81	2.4.2	31	42	x	55			
111	Titles issued per cap- ita	F82								
112	Items On Loan per capita	F83	2.4.3	12						

113	Proportion of Target Popul-ation with Items On Loan			35						
114	In Library Use per capita	F80	2.2.5		44		59			
115	Total Items Used per capita (Loans + In House)						60			
116	Study Hours per capita							3-6		
117	PC Hours used per annum: FTE Students							3-6A		
118	Reference + Information Enquiries answered per capita	G12		40	66			3-4		
119	ILLs per capita	H23								
120	'Doc'ts delivered' per capita							3-3		
121	Remote uses per capita	E12							104	
122	Remote access as proportion of total access									139
123	Proportion of primary user group that uses electronic services									139
124	Active borrowers per capita	D12	2.1.1							138
125	Active Users per capita / primary user group	D11	2.1.1						45	
126	Proportion of Student population receiving Information Handling Instruction in year							3-5		
127	Active Users per user category	D13								
128	Programme/Activity attendance per capita	E13		37	71					

129	Visits to library per capita	E11	2.1.3	33	37	x				138
130	Visits to Reference per capita			39						

3.8 Benutzung in Relation zu Ausgaben

	Benutzung in Relation zu Ausgaben	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
131	Expenditure per user/visitor		2.1.2							
132	Expenditure per visit		2.1.4			x				139
133	Acquis. expenditure per loan		2.4.4							
134	Personnel Costs per service to total personnel costs									139
135	Total Expenditure per Delivered'							4-4		
136	Expenditure per Refce/Inf'n enquiry (& enquirer)						99	4-6		
137	Total Expenditure per library study hour							4-7		
138	Total Expenditure per annual PC hours used							4-7A		

3.9 Ausgaben

	Ausgaben	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
139	Gross current expenditure	A2								
140	Income generated	A4								
141	Third party funding / library's budget									141
142	Net current expenditure	A3								
143	Capital expenditure	A5								
144	Library's budget / University's budget									141
145	Major electronic subscription cost							3-7B		

3.10 Ausgaben in Relation zu Zielgruppen

	Ausgaben in Relation zu Zielgruppen	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
146	Current expenditure per capita	A11						5-1		
147	Total Costs per user									139
148	Capital expenditure per capita	A12								
149	Expenditure on All Acquisitions per capita	F51, F53						5-5		
	EXPENDITURE PER									

150 151 152	CAPITA on: - Bookstock - Periodicals - Bining/Conservation	F52		13 16						
153 154	EXPENDITURE PER CAPITA on: - Professional staff - All staff	B12 B11		21				5-2		
155	Expenditure on major electronic subscrip- tions per capita / per (Academic) Staff em- ployed in institution (FTE)							4-8A		

3.11 Qualität

	Qualität	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
156 157	Expert checklist fill rates: - holdings - availability	F92 F92		42,43					53	
158	Proportion of Reading List material provided	F90								
159	Proportion of Re- quired Titles held in collection		2.2.3							
160 161	Required Titles - Extended availability - Title Fill Rate	F91	2.2.4		50		61		84	
162	Subject/Author Fill Rate	F91			50		50			
163	Browsers' Fill Rate	F91			50		50			
163	CATALOGUE USE: - Known item success rate		2.7.1						70	

165	- Subject success rate		2.7.2						73	
166	- Prop'n correctly catalogued	J12								
167	Items misshelved	F93								
168	Ave. Reservations outstanding	F37								
169	No. course Reading Lists updated in period	F15								
170	Correct Answer Fill Rate (unobtrusive testing)	G23	2.6.1	69					99	

3.12 Nutzerzufriedenheit

	Nutzerzufriedenheit	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
171	- with library in general		1.1.1	58,59			43	2-1	106	138
172	- with Opening Hours			62					49	138
173	- with library stock	F99		62						
174	- with staff performance/attitude								108	
175	- with library facilities	J31		62				2-4		
176	- with information services	G21		57			109	2-3		
177	Enquiry Satisfaction Rate						100			
178	Remote Users' Satisfaction								112	
180	- with document delivery services							2-2		
181	- with library non-							2-5		

	grammes (incl. inf'n skills training)									
182	Identify services wanted by users			54						
183	Collect information on views/perceptions/attitudes towards the library			61,66					110	

3.13 Dienstleistungen in Relation zu Zeit

	Dienstleistungen in Relation zu Zeit	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
184	Speed - of acquiring documents (day ordered or published)	F94	3.1.1						77	
185	- of processing documents	F94	3.2.1						81	140
186	- in retrieving from closed access	F95	2.3.1						90	
187	- of retrieving items from open stacks		2.3.2						90	
188	- of catalogue searches								90	
189	Percentage of request. mat. delivered in a time period			45	62		71			
190	Proportion of ref. transactions completed same day				69					
191	Percentage of ILL supplied in a time period		2.5.1						94	

192	Speed overall - in satisfying Re- quests (median days for items not there)	F96					71			
193	- in Recall of items on loan to another bor- rower	F97								
194	- in satisfying Re- quests with material at another site or ser- vice point	F98								
195	- to satisfy ILL Re- quests	H21								
196	Number of processing stages involved in providing an item									140
197	Visits : opening hours					x				

3.14 Anzahl Indikatoren insgesamt

	Anzahl der Indikato- ren insgesamt	CEC	ISO	UNESCO	ALA PL	BIX	ALA AL	HEFCE	IFLA	BLSC
		101	30	39	12	18	22	43	17	20

4 Gesamtbewertung

Insgesamt zeigt diese Sammlung von Leistungsindikatoren eine beträchtliche Uneinheitlichkeit. Die Anzahl der jeweils empfohlenen und damit in einen konzeptionellen Zusammenhang gebrachten Leistungsindikatoren schwankt zwischen zwölf (Leistungsmessung für Öffentliche Bibliotheken empfohlen von der American Library Association) und über 100 (empfohlen von der Europäischen Kommission). Der Anspruch, Leistungsmessung handhabbar zu machen und damit die Anzahl der Indikatoren möglichst klein zu halten, und der Anspruch, möglichst differenziert zu messen und damit viele Indikatoren zu verwenden, stehen in Opposition zueinander.

4.1 Häufig verwendete Leistungsindikatoren

Überblickt man die Leistungsindikatoren insgesamt, so ist zunächst auffällig, dass von knapp 200 Indikatoren nur 11 mindestens in vier Instrumentarien zur Leistungsmessung zugleich erscheinen. Nur drei Indikatoren finden in sechs der neun Instrumentarien zugleich Anwendung, kein Indikator kommt häufiger vor. Ist das ein Hinweis auf unausgereifte Konzepte oder auf Beliebigkeit?

Die drei am häufigsten, wenn auch nur sechsmal in neun Instrumentarien verwendeten Indikatoren sind:

- Ausleihen pro Kopf (UNESCO, ALA PL, ISO, CEC, ALA AL, BIX). Mit anderen Worten, nach wie vor steht, wenn man nach dem Bibliotheks bild fragt, das hinter dem jeweiligen Set an Leistungsindikatoren steht, die Funktion von Bibliotheken als Medienverleihstelle im Vordergrund. Das ist insoweit angemessen, als insgesamt nach wie vor mehr auf körperlichen Datenträgern publiziert wird als in Datennetzen. Aber große und insgesamt wohl wachsende Teile der Benutzer von Bibliotheken besuchen die Bibliothek nicht, um auszuleihen. Dem trägt der andere, ebenfalls sechsmal verwendete Indikator Rechnung.
- Besuche pro Kopf (UNESCO, ALA PL, ISO, CEC, BLSC, BIX). In der Tat ist dieser Indikator außerordentlich aussagefähig – um so erstaunlicher ist, dass er erst vergleichsweise spät eine nennenswerte Verbreitung gefunden hat. Viele Bibliotheken erheben bis heute keine Besucherzahlen.

Dieser Indikator ist bei Öffentlichen Einrichtungen wie Theatern, Museen, Sportplätzen, Konzerthäusern, auch bei Shopping-Malls und Einkaufspassagen eine zentrale Größe. Er misst pauschal alles an Benutzung vor Ort, vor allem auch den Teil der Benutzung, der nicht zu Ausleihen führt. Wenn man genauer fragt, erscheint der Indikator als nicht unproblematisch und bedarf einer genaueren Analyse, an die man nur durch Benutzerbefragungen herankommt. Beispielsweise können Bibliotheksbesuche darauf beruhen, dass

- die Fernnutzungsdienste zu wenig ausgebaut sind,
- viele Nutzer wiederholt in die Bibliothek kommen müssen, um Fernleihbestellungen abzuholen, die sie bei besserem Be-

standsaufbau gar nicht hätten aufgeben müssen.

- Nutzerzufriedenheit mit der Bibliothek insgesamt (UNESCO, ISO, IFLA, ALA AL, HEFCE, BLSC). Dieser Indikator ist ziemlich aufwändig zu ermitteln; man muss eine Kundenbefragung durchführen. Und andererseits ist das Ergebnis kaum interpretierbar und gibt in keiner Weise Anlass zu irgendwelchen Maßnahmen, weil man ohne weitere Fragen und Indikatoren mit der Stange im Nebel stochert, was die Gründe für Ursachen hoher oder niedriger Zufriedenheit sein könnten.

Bei den meisten Erhebungen liegt der Durchschnitt, wenn die übliche Skala von 1 bis 5 verwendet wird, etwa bei 2,5 – das bedeutet nichts anderes, als dass die Kunden keinen Maßstab für eine Gesamteinschätzung haben. Eine Kundenbefragung an der Universitätsbibliothek in Wawrick kam sogar zu dem scheinbar paradoxen Ergebnis, dass eine objektive Verbesserung, nämlich die Verkürzung der Dauer des Geschäftsgangs, zu einer Abnahme der Nutzerzufriedenheit führte. Es scheint, dass die Nutzer durch die Maßnahme erst darauf aufmerksam wurden, dass es auch anders geht und so Maßstäbe entwickeln konnten.

Wesentlich ergiebiger sind Fragen nach einzelnen Aspekten der Dienstleistungen. Nur die Zufriedenheit mit dem Auskunftsdienst kommt in den untersuchten Instrumentarien mindestens viermal als eigener Indikator vor (UNESCO, CEC, ALA AL, HEFCE). Aber in vielen der untersuchten Instrumentarien wird zusätzlich angeregt, auch nach der Nutzerzufriedenheit mit einzelnen Dienstleistungen zu fragen.

Jeweils viermal werden folgende acht Indikatoren verwendet:

- Bestand pro Kopf (UNESCO, CEC, HEFCE, BIX).
- Bibliotheksfläche pro Kopf (UNESCO, CEC, HEFCE, BIX).
- Mitarbeiter pro Kopf (UNESCO, CEC, HEFCE, BIX).
- Präsenznutzung pro Kopf (ALA PL, ISO, CEC, ALA AL).
- Auskunftsfragen pro Kopf (UNESCO, ALA PL, CEC, HEFCE).

- Anteil korrekt beantworteter Auskunftsfagen, ermittelt durch verdeckten Test (UNESCO, ISO, IFLA, CEC). Die Beliebtheit dieses Indikators steht in schneidendem Gegensatz zur Seltenheit seiner praktischen Anwendung, weil diese aufwändig ist. In Deutschland könnten verdeckte Tests, auch wenn die Ergebnisse nicht anonymisiert werden, auf Widerstände bei Personalräten stoßen.
- Nutzerzufriedenheit mit dem Auskunftsdienst (UNESCO, CEC, ALA AL, HEFCE). Auch hier ist eine Kundenbefragung erforderlich, auch hier könnte sie in Deutschland zu Konflikten mit der Personalvertretung führen. Vereinzelt ist vorgekommen, dass die Personalvertretung eine entsprechende Frage bei Kundenbefragungen verhindert hat.
- Dauer der Dokumentbearbeitung (ISO, IFLA, CEC, BLSC).

4.2 Seltene Leistungsindikatoren

Zwei Drittel der Leistungsindikatoren kommen überhaupt nur in einem einzigen der untersuchten Instrumentarien vor, so beispielsweise:

- Öffnungsstunden außerhalb der üblichen Geschäftszeiten (UNESCO). Dieser Indikator macht dort einen Sinn, wo sich die Bibliothek besonders an potenzielle Nutzer richtet, die die Bibliothek während ihrer Freizeit nutzen.
- Zeitliche Verfügbarkeit von automatisierten Systemen (ISO). Der Indikator würde im Rahmen von Qualitätsmanagement einen guten Platz behaupten, wenn die Bibliothek einen Zielwert festlegt, den sie einhalten will. Aber liegt die Verfügbarkeit von heutigen automatisierten Systemen in Bibliotheken nicht stets bei nahezu 100 %? Und wenn ein Ausfall vorkommt, kommt es nur auf die Zeitspanne an, nicht auch auf die zeitliche Lage des Ausfalls? Eine Stunde Ausfall des Servers am frühen Nachmittag trifft die Nutzer härter als ein Ausfall zwischen 2 und 3 Uhr nachts.
- Zeitschriftentitel pro 1.000 Einwohner (UNESCO). Der Indikator könnte geeignet sein, in Öffentlichen Bibliotheken aktuelle Informationsvielfalt zu messen. Freilich ist bei Zeitschriften schwer einzusehen, weshalb beispielsweise die Zahl der Titel mit der Einwohnerzahl wachsen sollte oder was ein solches Wachstum aussage. Hier käme es mindes-

tens ebenso auf die Zahl der Abos an, damit bei großer Einwohnerzahl die Versorgung in der Fläche gewährt werden kann.

- Anzahl Sitzgelegenheiten pro 1.000 Einwohner (CEC).
- Kosten für E-Journals pro akademischem Mitarbeiter (HEFCE).
- Gesamtkosten der Bibliothek pro aktivem Benutzer (BLSC).
- Anteil nachgefragter Titel, die sich im Bestand befinden (ISO).
- Anteil der binnen eines Tages bearbeiteten Auskunftsfagen an den Auskunftsfagen insgesamt (ALA PL).
- Besuche pro Öffnungsstunde (BIX).
- Durchschnittliche Anzahl offener Vorbestellungen (CEC).
- Anteil der Leihverkehrsfälle an den Ausleihen insgesamt (CEC). Erstaunlich, dass dieser Indikator nur einmal in den untersuchten Handbüchern erscheint. Denn ein hoher Anteil von Leihverkehrsfällen wird allgemein als Indikator für Mängel im Bestandsaufbau wissenschaftlicher Bibliotheken angesehen, seien es Mängel bei der Höhe des Erwerbungssetats oder Mängel bei der Verwendung des Erwerbungssetats, also bei der Titelauswahl in der Erwerbung.
- Mitarbeiterstunden pro Öffnungsstunde (BIX). Hinter diesem Indikator, der im BIX einen Aspekt der Wirtschaftlichkeit messen soll, steht die Idee, dass es wenig wirtschaftlich ist, viel Personal ohne Publikumskontakt einzusetzen. Allerdings benachteiligt dieser Indikator ganz systematisch Bibliotheken mit zunehmender Betriebsgröße, weil in großen Bibliotheken eine Öffnungsstunde eben eine Stunde bleibt, auch wenn zur Bewältigung hoher Nutzerzahlen während einer Stunde viel Personal eingesetzt werden muss. Sinnvoller wäre deshalb ein Indikator, der den Anteil der Arbeitszeit im Publikumsverkehr misst. Letzterer Indikator ist nicht viel aufwändiger zu ermitteln als der Indikator *Mitarbeiterstunden pro Öffnungsstunde*.

- Anteil der innerhalb eines Jahres nicht genutzten Dokumente (IFLA). Dieser Indikator ist besonders bei Öffentlichen Bibliotheken beliebt und wird dort oft Nullliste oder Nietenliste genannt. Es ist überraschend, dass er im Vergleich der untersuchten Handbücher einzig bei den IFLA-Richtlinien für akademische Bibliotheken auftaucht. Nichtnutzung kann eine Fülle von verschiedenen Ursachen haben. Die folgende Tabelle nennt mögliche Ursachen und schlägt Maßnahmen vor:

Ursache für mangelnde Nutzung	Mögliche Maßnahmen
Thema geht am Kundeninteresse vorbei	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzlos Ausscheiden. Das sollte die Regel sein. • Passende Zielgruppen bewerben. Das ist aufwändig und am ehesten dann leistbar, wenn die Zielgruppe fest umrissen und leicht adressierbar ist, z.B. VHS-Kurse. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass es sich nicht nur um vereinzelte Titel handelt, sondern um eine thematisch eingrenzbbare und lohnenswerte Menge von Titeln, für die man eine passende Zielgruppe finden können. • Schonfrist gewähren (Klassikerreverenz). Die sollte man nur bei den wirklich wichtigen Klassikern gewähren und nur dann, wenn die Vorhaltung solcher Titel zu den Aufgaben Ihrer Bibliothek gehört (z.B. Goethe Bd. 14 in der Hauptstelle, aber nicht die angestaubte Hera Lind in kleinen Bibliotheken).
Niveau ist für die vorhandenen Zielgruppen zu hoch oder zu niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Ausscheiden. Das sollte die Regel sein. • Durch im Niveau passende Titel ersetzen. Man sucht nach thematisch gleichen Titeln mit anderem Niveau und prüft deren Nutzung. So bekommt man Hinweise auf die Niveaus, die die Kundinnen und Kunden bevorzugen. • Passende Zielgruppen bewerben. Voraussetzung ist, dass die Bibliothek in diesem Niveau nicht nur einzelne Titel hat, sondern ausgedehnte Angebote. Dann braucht man noch einen Anknüpfungspunkt für die Werbung, z.B. Abiturvorbereitung.
Veraltet	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisieren
Verschlissen, unansehnlich, verschmutzt	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisieren

Ungünstiger Standort in der Bibliothek	<ul style="list-style-type: none"> • Günstigeren Standort suchen. Manchmal ist die Ursache für mangelhafte Nutzung, dass die Kundinnen und Kunden die Angebote einfach nicht finden. • Besser präsentieren, z.B. verstärkt im Nahbereich anbieten bzw. in den Nahbereich versetzen. • Leit- und Orientierungssystem verbessern.
Ungünstige Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation verbessern: Frontalpräsentation, Displays, ausreichender Regalraum, Fachböden weder zu hoch noch zu tief
Mangelhafte Erschließung, besonders mangelhafte Sacherschließung	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Erschließung, insbesondere kommen in Frage: <ul style="list-style-type: none"> ○ Formal- und Sach-Erschließung von Beiträgen in Sammelbänden und Werkausgaben ○ Zuordnung zu einer anderen Sachgruppe der Klassifikation ○ Interessenkreiskennzeichnung ○ Vergabe besser passender Schlagwörter ○ Versetzung in einen geeigneten Interessenkreis im Nahbereich
Überwiegende Präsenznutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Es kommt auf Nutzung, nicht auf Ausleihen an. Die Präsenznutzung zu messen ist allerdings aufwändig. Eigentlich müsste man heute Ausleihen und Präsenznutzung addieren. Allerdings sollte man eine angebliche Präsenznutzung nicht als Vorwand missbrauchen, überflüssige Medieneinheiten in den Regalen zu lassen. Im Zweifelsfall muss man sich stichprobenartig vom Ausmaß der Präsenznutzung überzeugen.
Öffnungszeiten entsprechen nicht den Erwartungen der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die mangelhafte Nutzung darauf zurückgeht, dass die Zielgruppen zu den Öffnungszeiten nicht kommen können, dann steht man vor der schwierigen Entscheidung, entweder die Öffnungszeiten zu verändern (und massive Werbung zu betreiben), was vielleicht nicht ohne weiteres möglich ist, oder sich in die vorhandenen Öffnungszeiten zu fügen und die Angebote auf die Zielgruppen zu beschränken, die während dieser Öffnungszeiten in die Bibliothek kommen.
Die Zielgruppen sind über das Angebot nicht informiert.	<ul style="list-style-type: none"> • Das setzt voraus, dass es überhaupt in Frage kommende Zielgruppen für die betreffenden Angebote gibt. Ggf. Werbemaßnahmen, z.B. per E-Mail.

Hier wird deutlich, dass Leistungsindikatoren, wie oben schon angedeutet, sehr unterschiedlichen Zwecken dienen können. Der Indikator *Nicht genutzte Dokumente* soll vor allem auf einen Sachverhalt aufmerksam machen, der dann genauer analysiert werden muss. Für sich genommen sagt er nahezu nichts aus. Das gilt auch für viele andere Leistungsindikatoren. Deshalb möchte ich im vorletzten Abschnitt einige Indikatoren im Einzelnen erörtern.

4.3 Interdependenzen zwischen Leistungsindikatoren

Wenig untersucht sind Interdependenzen zwischen Leistungsindikatoren. Teils handelt es sich um Abhängigkeiten, die aus den zu messenden Sachverhalten resultieren. Beispielsweise der Korrelationskoeffizient für Entleihungen und Besucher bei den deutschen Öffentlichen Bibliotheken beträgt 0,98¹⁸. Mit anderen Worten, im Vergleich von Bibliotheken muss man nur einen der beiden Werte messen, den anderen kann man mit einer Wahrscheinlichkeit von 96 % (Bestimmtheitsmaß als Quadrat des Pearsonschen Korrelationskoeffizienten = 0,98²) aus dem anderen Wert errechnen. Für die deutschen wissenschaftlichen Bibliotheken liegt die Korrelation zwischen Benutzer und Ausleihen bei 72 %¹⁹. Interessant wird es hinsichtlich der Leistungsmessung einzelner Bibliotheken dann, wenn individuell der erwartete Zusammenhang gerade nicht besteht. Dann ist Ursachenforschung erforderlich. Mit anderen Worten, die Untersuchung von Interdependenzen zwischen Leistungsindikatoren kann dahin führen, ausgehend von vorhandenen Ressourcen Leistungserwartungen zu formulieren, die mindestens und ohne weiteres erreichbar sind. Wenn man dieses Vorgehen mit Benchmarking, dem systematischen Vergleich mit den Besten, kombiniert, kommt ein starker Impuls für die Entwicklung aller Bibliotheken heraus.

Teils handelt es sich bei Interdependenzen um verschiedene Verfahren, ein und denselben Sachverhalt zu messen, also um scheinbare Interdependenzen. Auch darauf gehe ich im vorletzten Kapitel ein.

¹⁸ Es wurden nur die Bibliotheken berücksichtigt, die Besucherzahlen größer 1.000 angeben, weil es sich bei Angaben von z.B. über 500 eingeschriebenen Benutzern bei gleichzeitig unter 10 Besuchern vermutlich um Erfassungsfehler handelt.

¹⁹ Es wurden nur die Bibliotheken berücksichtigt, die Benutzerzahlen angeben.

4.4 Bibliotheksziele und Leistungsindikatoren

Oft wurde gesagt, dass die Indikatoren von den Zielen der Bibliothek ausgehend gewählt werden müssen. Gibt es also so viele verschiedene Sichtweisen auf die Ziele von Bibliotheken, dass eine solche Fülle ganz unterschiedlicher Konzepte zur Leistungsmessung entstehen konnten? Tatsächlich ist das Bild der Bibliothek, und damit das jeweilige Zielkonzept von Manual zu Manual sehr unterschiedlich.

- Die Sammlung von Indikatoren der CEC legt den Schwerpunkt auf Ausgaben und Angebot pro Kopf, um Angebotsnutzung mit teilweise erstaunlichen Details (Präsenznutzung pro Bestandseinheit) und um Qualität der Dienstleistungen. Es geht mehr um Effektivität als um Effizienz. In Bezug auf die eingangs angerissenen vier Ansätze zur Effektivitätsmessung von Nonprofit-Organisationen ist das Manual der CEC am meisten dem Zielerreichungs-Ansatz verpflichtet.
- Die ISO-Norm bezieht sich nicht auf ein bestimmtes Zielkonzept, sondern stellt detailliert beschriebene Einzelinstrumente bereit, aus denen man wählen kann. Der Vorteil besteht vor allem in der genauen Beschreibung von Messverfahren. Allerdings werden teilweise alternative Messverfahren für denselben Indikator mit dem Ergebnis beschrieben, dass die Ergebnisse der Messungen nicht mehr vergleichbar sind. Darauf gehe ich im vorletzten Abschnitt vertieft ein.
- Die von der UNESCO vorgeschlagenen Leistungsindikatoren haben ebenfalls nicht den Anspruch, ein kohärentes Konzept darzustellen, sondern sollen einzelne Instrumente bereitstellen. Sie beziehen sich einerseits auf Benutzerbedürfnisse, andererseits auf Ziele der Bibliothek. Kosteneffizienz spielt eine geringe Rolle. Je nach den konkreten Zielen und der jeweiligen Einschätzung von Bedarfen vor Ort kann die Bibliothek aus diesem Angebot an Indikatoren auswählen. Allerdings sind viele Indikatoren weniger exakt beschrieben als in der ISO-Norm. Einige der Indikatoren sind nirgendwo sonst aufgegriffen worden, z.B. der Anteil der Öffnungszeiten außerhalb der üblichen Geschäftszeiten oder Anteil der Zielgruppe, der innerhalb einer bestimmten Entfernung von der Bibliothek wohnt. Auch das UNESCO-Papier bewegt sich weitgehend in den Bahnen des Zielerreichungs-Ansatzes.
- Die Empfehlung der ALA für Öffentliche Bibliotheken (ALA PL) erscheint hauptsächlich als eine Kurzfassung der UNESCO-

Empfehlung, ergänzt um einige Indikatoren wie Vor-Ort-Nutzung und Verfügbarkeitsraten bei nachgefragten Titeln. Der Schwerpunkt liegt auf Aspekten der Benutzung und der Qualität einzelner Dienstleistungen. Die Stärke dieses Handbuchs besteht in erster Linie in der kochbuchartigen Darstellung der Erhebungsverfahren mit Musterformularen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen.

- Der BIX wählt einen anderen Ansatz. Er listet nicht Leistungsindikatoren auf, sondern bringt sie in einen konzeptionellen Ansatz. Hinter der Auswahl der Indikatoren im BIX steht eine Sicht auf Bibliotheken, nach der Öffentliche Bibliotheken vier Ansprüchen gerecht werden sollen. Sie sollen einen öffentlichen Auftrag erfüllen (z.B. Informationsversorgung für die Bevölkerung), sie sollen attraktiv für die Kunden, aber auch wirtschaftlich sein, und sie sollen mitarbeiterorientiert arbeiten. Insofern folgt der BIX teilweise dem Stakeholder-Ansatz. Jeder Ziel-dimension werden Indikatoren zugeordnet, die den Grad der Zielerfüllung messen. Der Zielbereich Auftragserfüllung mit Indikatoren wie Medien je Einwohner und Publikumsfläche je Einwohner steht noch in der Tradition des eingangs angesprochenen Ansatzes, der die Leistungskraft von Nonprofit-Organisationen an den zugeteilten Ressourcen misst. Ich habe deshalb und aus Gründen, die ich anderer Stelle dargelegt habe²⁰, starke Zweifel, ob die Indikatoren angemessen ausgewählt sind. Der BIX steuert, wenn er überhaupt steuert, die Bibliotheken in Richtung billiger Ausleihbetriebe. Als betriebliches Steuerungsinstrument ist der BIX unbrauchbar. Er soll ein Ranking erlauben. Das ist zwar gegenwärtig beliebt, aber es gibt zu bedenken, dass eine Untersuchung²¹ an amerikanischen Hochschulbibliotheken zu dem Ergebnis kam, dass Anstrengungen, bessere Plätze im Ranking zu bekommen, die Bibliotheken davon abhalten können, das erforderliche Veränderungsmanagement voranzutreiben.
- Ähnliches wie über ALA PL kann man über die ALA-Empfehlungen zur Leistungsmessung in Hochschulbibliotheken sagen (ALA AL). Was das Profil der Indikatoren angeht, stehen auch hier Details der Benutzung und der Qualität einzelner Dienstleistungen im Vordergrund, z.B. die Summe aus Besuchen und Fernnutzungen oder die Summe aus Vor-Ort-Nutzung und Ausleihen pro Kopf, um zwei Indikatoren zu nen-

²⁰ Umlauf (2001g), Konrad: Marketing und Leistungsmessung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft. 95) = <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/>.

²¹ van-Reenen (2001), J.: Library budgets and academic library ranking in times of transition. In: Bottom-Line. 14 (4) 2001, S. 213-218.

nennen, der nur hier verwendet werden.

- Die Empfehlungen des britischen Higher Education Funding Council for England (HEFCE) fragen insbesondere nach dem bereitgestellten Angebot und den erzeugten Dienstleistungen in Relation zu Ausgaben. Wirtschaftliche Effizienz spielt in dieser Sicht eine große Rolle, ergänzt um die Frage, ob die Dienste wirklich genutzt werden und ob die Nutzer damit zufrieden sind. Man kann hierin eine Kombination aus dem Zielerreichungs-Ansatz und dem Ansatz sehen, der nach der Effizienz interner Prozesse fragt.
- Die IFLA-Richtlinien für Leistungsmessung in Hochschulbibliotheken stellen demgegenüber eine Auflistung von Indikatoren dar, bei denen der Schwerpunkt auf Qualität und Quantität in der Benutzung liegt. Diese Richtlinien geben nur in den einleitenden Kapiteln knappe Hinweise auf Kosteneffizienz. Einige der Indikatoren selbst kann man sehr kritisch diskutieren, worauf ich im vorletzten Kapitel eingehe. Die IFLA-Richtlinien folgen wieder dem Zielerreichungs-Ansatz, beschränken sich dabei weitgehend auf Ziele hinsichtlich der Dienstleistungen für die Kunden.
- Der Ansatz der Balanced Scorecard (BLSC) ist ein anderer; er erinnert an den Ansatz im BIX und bewegt sich wie dieser im Rahmen eines Stakeholder-Ansatzes: Ausgehend von Zielen werden Indikatoren gesucht, die den Grad der Zielerreichung erfassen sollen. Aber die Balanced Scorecard geht von teilweise anderen Zielen aus als der BIX, nämlich:
 1. Nutzerperspektive (Wie erfüllen wir die Erwartungen der Benutzer?). Dies entspricht ungefähr dem Zielbereich Kundenorientierung im BIX.
 2. Finanzen (Wie können wir unsere Ressourcen effizient einsetzen?). Dies korrespondiert etwa mit dem Zielbereich Wirtschaftlichkeit im BIX.
 3. Prozesse (Wie müssen die internen Prozesse organisiert sein, um den Nutzererwartungen zu entsprechen?). Im BIX entspricht dies teils dem Zielbereich Wirtschaftlichkeit, teils dem Zielbereich Kundenorientierung.
 4. Potenziale (Wie können wir die zukünftige Leistungsfähigkeit der Bibliothek gewährleisten?). Hier gibt es teilweise Berührungen mit der Zieldimensionen Mitarbeiterorientierung, aber die Indikatoren in der Balanced Scorecard zielen hier insgesamt

auf einen anderen Sachverhalt als die Indikatoren der Mitarbeiterorientierung im BIX, nämlich auf Zukunftsorientierung – dazu gehören dann auch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, aber noch mehr.

Die Indikatoren, die die Balanced Scorecard den jeweils ungefähr vergleichbaren Zielen zuordnet, sind meistens andere als im BIX. Denn anders als im BIX geht es hier um ein betriebliches Steuerungsinstrument und um ein Argumentationsmodell, das der Vorkostenstelle Bibliothek im Gefüge der Hochschule eine gute Position verschaffen soll. Dazu ist erforderlich, dass das Argumentationsmodell einerseits an den Steuerungssystemen der Hochschulen anknüpft, andererseits die Besonderheiten der Bibliothek einbringt. Das scheint hier gut gelungen zu sein.

5 Kommentar zu ausgewählten Leistungsindikatoren

5.1 Messgrößen und zu messende Sachverhalte

Für sehr ähnliche Sachverhalte werden in den verschiedenen Manualen unterschiedliche Messgrößen verwendet, oder umgekehrt werden mit sehr ähnlichen Termini ganz verschiedene Sachverhalte gemessen, zum Beispiel:

- Sowohl der BIX wie auch die Balanced Scorecard richten das Augenmerk auf die Fortbildung des Personals. Hier wird dort argumentiert, dass Fortbildung wichtig ist für die Entwicklung des Betriebs. Die Balanced Scorecard verwendet als Messgröße die Zahl der Teilnahmen an externen Fortbildungsveranstaltungen, der BIX den Zeitanteil an der verfügbaren Arbeitszeit, der für Fortbildung verwendet wurde. Die Messgröße des BIX ist aussagefähiger, weil andernfalls ein- und mehrtägige Fortbildungsveranstaltungen gleich gewichtet werden. In der Praxis ist der Unterschied wohl nicht gravierend, weil die meisten Fortbildungsveranstaltungen eintägig sind, um Übernachtungskosten zu vermeiden.
- Ebenfalls BIX und Balanced Scorecard gehen der Frage nach der Motivation des Personals nach. Die Balanced Scorecard verwendet die Anzahl der Kurzzeiterkrankungen (bis zu drei Tagen), der BIX einen

auch hier genaueren Wert, nämlich den Anteil der verfügbaren Arbeitszeit an der Arbeitszeit insgesamt. Die Messgröße des BIX hat allerdings den gravierenden Nachteil, dass längere Erkrankungen, z.B. infolge eines Sportunfalls, irreführender Weise ebenfalls als Motivationsmangel gemessen werden. Beim Ansatz der Balanced Scorecard würde ein Gewerkschaftsfunktionär an dieser Stelle vielleicht fragen, ob hinter dem Indikator die Aufforderung an die Arbeitnehmer steht, für die Auskurierung einer Magenverstimmung oder für Schnupfen ein paar Tage Urlaub zu nehmen.

- Die IFLA-Richtlinien verstehen unter Bestandsnutzung den Quotienten aus Ausleihen zuzüglich Präsenznutzung und Bestandszahl. Das entspricht der traditionellen Definition von Umsatz, aber erweitert um die Präsenznutzung. Die ISO-Norm verwendet die Größe Dokumentnutzungsrate. Das hört sich sehr ähnlich an wie Bestandsnutzung, ist aber ganz anders definiert. Hier geht es nämlich um den Anteil des Bestandes, der zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeliehen ist oder in der Bibliothek benutzt wird. Es leuchtet ein, dass die IFLA-Richtlinie nicht nur die Ausleihen, sondern die gesamte Nutzung ermitteln wollen. Zu Recht betont die IFLA-Richtlinie, dass die Präsenznutzung lange vernachlässigt wurde bei der quantitativen Erfassung der Nutzung. Ausleihen und Präsenznutzungsfälle zu addieren ist angemessen, wenn diese Zahl einfach die Nutzung insgesamt ausdrücken soll. Aber die Summe auf die Bestandsgröße zu beziehen, ist äußerst problematisch und ergibt einen Wert, der nichts mehr aussagt. Denn eine Ausleihe ist eine Abwesenheit der Bestandseinheit von einer ins Gewicht fallenden Zeit, oft von zwei, drei oder mehr Wochen. Das bedeutet, eine hohe Umsatzzahl zeigt auch an, dass die Regale ziemlich leer sind. Bei einer Leihfrist von drei Wochen bedeutet ein Umsatz von 5, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Nutzer einen im Katalog gefundenen Titel auch tatsächlich im Regal antrifft, nur noch 71 % beträgt. Dehnt man die Leihfrist auf vier Wochen aus, sinkt diese Wahrscheinlichkeit auf 62 %. Diese Aussagekraft der Größe Umsatz besteht nicht mehr, wenn Nutzungen, die nur einige Stunden oder höchstens einen Tag betragen, in die Nutzungszahl einfließen.
- Ich sprach gerade von der traditionellen Größe Umsatz. Tatsächlich werden in den verschiedenen Instrumentarien ganz unterschiedliche Definitionen verwendet. Nach UNESCO, ALA PL und BIX werden Ausleihen und Gesamtbestand aufeinander bezogen, nach ISO und

CEC wird nicht der Gesamtbestand, sondern nur der Ausleihbestand gerechnet.

5.2 Leistungsindikator Zukunftsfähigkeit

Sehr selten werden Indikatoren empfohlen, die etwas wie Zukunftsfähigkeit oder die Fähigkeit zu organisatorischem Wandel messen. Die Balanced Scorecard setzen dafür ein:

- Anteil der Bibliothek am Gesamtetat der Universität. Ein hoher Anteil wird als Wertschätzung der Bibliothek und Erfolg im Verteilungskampf um knappe Mittel angesehen. Man kann aber auch fragen, ob ein hoher Anteil nicht auf mangelnde Effizienz hindeutet.
- Anteil der Ausgaben aus Dritt- und Sondermitteln an den Bibliotheksausgaben. Auch dieser Maßstab ist ambivalent, wenn man beispielsweise an Sondermittel zur Einführung andernorts bereits etablierter Technologien denkt.
- Fortbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter und Kurzzeiterkrankungen pro Mitarbeiter. Die Problematik habe ich oben schon angesprochen.

Ein Vergleichsring Öffentlicher Bibliotheken in Schleswig-Holstein²² misst Zukunftsfähigkeit durch die Indikatoren:

- Medienlöschungen
- Erneuerungsquote
- Aktivierungsgrad
- Nutzer nach Altersgruppen.

Aussagefähige Messgrößen wären beispielsweise auch

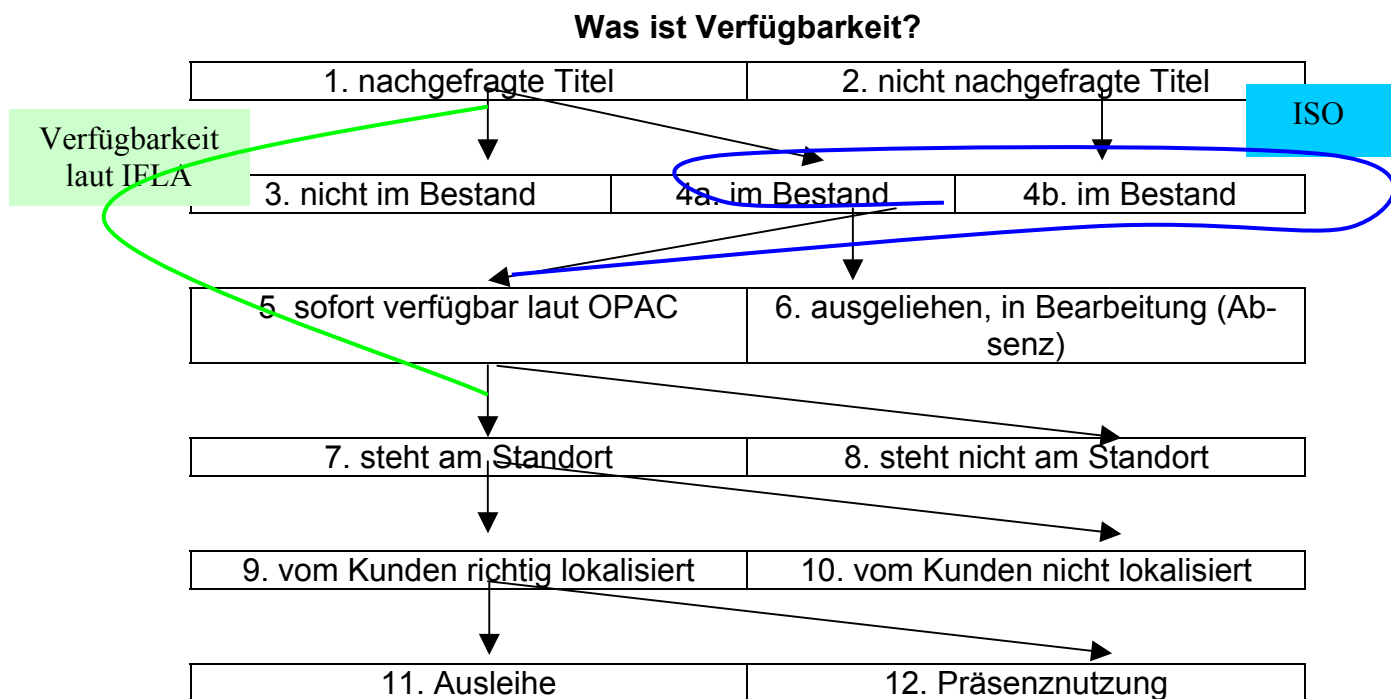
- Wachstumsraten bei netzbasierten Dienstleistungen im Vergleich zu Wachstumsraten bei den Dienstleistungen insgesamt,
- Anteil der Neuerwerbungen am wissenschaftlichen Publikationsaufkommen,
- Anteil aktiver Fernleihen an den Ausleihen,

²² Rothgänger (2001), Friedlinde u.a.: Interkommunaler Leistungsvergleich. Der Vergleichsring Büchereien in Schleswig-Holstein. In: BuB 53, S. 182-187.

- Umfang und Qualität der Kommunikationsbeziehungen zum Unterhaltsträger und zur primären Nutzergruppe. Als einzelne Messgrößen²³ kommen in Betracht etwa
 - Art und Anzahl von Werbe- und Informationsmaterialien von der Website über Alert-Dienste bis zu Jahresberichten und die Zahl der Nutzer, die den Bezug derartiger Dienste wünschen,
 - Inhaltsanalyse von schriftlichen Äußerungen über die Bibliothek in Form von Artikeln, Leserbriefen, E-Mails an die Bibliothek usw.,
 - Expertenurteil über die Usability der Website,
 - Vergleich der Pressemitteilungen mit den erschienenen Artikeln,
 - Igemessungen.

5.3 Beispiel Verfügbarkeit

Verfügbarkeit ist in vielen der untersuchten Manuale ein gern verwendeter Begriff. Und man muss jeweils genau nachlesen, was damit gemeint ist. Der Begriff wird in ganz unterschiedlichen Bedeutungen gebraucht.



²³ Hagen, Lutz M.; Oberle, Cathrin: Wirkungskontrolle von Öffentlichkeitsarbeit. In: pr-magazin (1994) H. 10, S. 31-38.

Aus Sicht des Kunden kann der gewünschte Titel im Bestand vorhanden sein (4a) oder nicht (3). Wahrscheinlich enthält der Bestand aber auch Titel, die nie nachgefragt werden (4b). Die nicht nachgefragten Titel, die nicht im Bestand sind, brauchen uns nicht zu interessieren. Der Kunde kann, wenn er seinen gewünschten Titel im OPAC gefunden hat, feststellen, dass dieser Titel gerade ausgeliehen ist (6), oder er findet den Hinweis: Sofort ausleihbar (5) und läuft ans Regal. Meistens steht dort der gewünschte Titel (7), und der Kunde ist ans richtige Regal gelaufen (9).

Aber es kommt auch vor, dass der Kunde vergeblich ans richtige Regal gelaufen ist, weil der Titel zwar laut OPAC verfügbar ist, aber leider nicht dort steht, wo er sollte (8). Manche Kunden finden sich auch nicht gut zurecht und laufen zum falschen Regal oder ziellos durch die Bibliothek (10). Jedenfalls in sehr vielen Fällen finden die Kunden, was sie suchen, und leihen die Medieneinheit aus (11) oder nutzen sie im Haus (12).

So verschlungen diese Wege zum gewünschten Buch sind, so vielfältig sind auch die Leistungsindikatoren zur Messung dieser Vorgänge.

Die IFLA-Richtlinien definieren Verfügbarkeit als Prozentsatz der vom Benutzer nachgefragten Materialien, der in der Bibliothek benutzt oder sofort ausgeliehen werden kann²⁴.

In Bezug auf mein Schaubild geht es also um die Relation zwischen den Größen 1 und 7. Die IFLA-Richtlinien dringen aber auch bis zu den Relationen zwischen 1 und 11 vor. Das ist der radikalste Ansatz, aber sehr berechtigt. Die Methode der Erhebung ist eine Kundenbefragung mit anschließender Nachbearbeitung der ausgefüllten Fragebögen durch das Personal.

Es liegt auf der Hand, durch welche Maßnahmen die Verfügbarkeit in diesem Sinn verbessert werden kann:

- Die Bibliothek soll ihre Erwerbung besser auf die Nachfrage ausrichten (Relation zwischen 1 und 4a).
- Die Bibliothek soll durch Staffelung die Nachfrage besser decken (Relation zwischen 4a und 5).
- Die Bibliothek soll für bessere Ordnung sorgen (Relation zwischen 4a + 4b und 7).

²⁴ Poll (1998), Roswitha; te Boekhorst, Peter: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Internationale Richtlinien. Hrsg.: IFLA Section of University Libraries & other General Research Librarians. München: Saur, S. 88.

- Die Bibliothek soll für ein besseres Leit- und Orientierungssystem sorgen (Relation zwischen 7 und 9). Aber wenn zwischen 7 und 9 nur ein mangelhafter Zusammenhang besteht – woran mag es liegen? Am Leitsystem, an der Unerfahrenheit der Nutzer?

Die ISO-Norm versteht unter Verfügbarkeit von Titeln etwas anderes, nämlich den Prozentsatz von Titeln im Besitz der Bibliothek, die den Benutzern sofort zur Verfügung stehen²⁵. In meinem Schaubild ist das die Relation zwischen 4a + 4b und 5.

Viele öffentliche Bibliotheken in Deutschland messen diesen Sachverhalt mit der Absenzquote und streben eine angemessene Absenzquote an, beispielsweise 80 % bei den CDs und 25 % beim Sachbüchern auf dem Fachgebiet Recht. Diese Verfügbarkeit ist in keiner Weise vergleichbar mit der Verfügbarkeit laut IFLA. Diese Größe hat aber den Vorteil, dass sie leicht messbar ist; man muss keine Kundenbefragung durchführen.

Nach der ISO-Norm kann diese Größe auch so gemessen werden, dass man in meinem Schaubild die Relation zwischen 4a + 4b und 7 ermittelt. Mit anderen Worten, je nach Erhebungsmethode erhält man unterschiedliche Werte.

Die ISO-Norm nennt weitere Leistungsindikatoren für die Verfügbarkeit:

- Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln²⁶. Das ist in meinem Schaubild die Relation zwischen 4a und 5. Das ist ein Wert mit einer besseren Aussagekraft als die Verfügbarkeit von Titeln, weil diejenigen Titel, die ohnehin niemand benötigt, sozusagen der Ballast, nicht mitgerechnet werden. Eine Absenzquote von nur 10 % hört sich günstig an, weil der Benutzer fast alles im Regal antrifft, was die Bibliothek besitzt. Pech aber, wenn diese stolzen 90 % nur solche Bücher und CD-ROMs sind, die ihn gar nicht interessieren.
- Anteil der nachgefragten Titel im Bestand²⁷. In meinem Schaubild wäre dies die Relation von 1 zu 4a. Im deutschen Projekt *Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken* wurde die Relation 1 zu 4b Er-

²⁵ ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.1.

²⁶ ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.2.

²⁷ ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.3.

werbungsfehler genannt²⁸. An der UB Magdeburg war in 25 % der Fälle, bei denen Nutzer nicht ausleihen konnten, was sie wollten, dies die Ursache: Die Bibliothek hatte den gewünschten Titel weder bestellt noch im Bestand. Knapp 50 % gingen jedoch darauf zurück, dass der gewünschte Titel zwar im Bestand, aber von einem anderen Nutzer ausgeliehen war. Der einfachste Weg, diesen Mangel zu mildern, wäre die Verkürzung der Leihfrist von vier auf drei Wochen.

- Erweiterte Verfügbarkeit von nachgefragten Titeln²⁹. Dieser Leistungsindikator entspricht in meinem Schaubild der Relation 1 und 5. Die ISO-Norm sieht auch vor, dass die Messung nicht auf einer Kundenbefragung basiert, sondern dass als Nachfrage die Summe aus erfolgten Ausleihen, Präsenznutzungen, Fernleihbestellungen und Erwerbungs Wünschen genommen wird. Dieser Wert dürfte kleiner sein als die durch Fragebögen erhobenen Titelmwünsche.

Außerdem lässt die ISO-Norm solche Titel, die innerhalb einer festgelegten Zeitspanne verfügbar gemacht werden können, an die man also nur durch Vormerkung herankommt, als verfügbar gelten – was zu höheren Verfügbarkeitsraten führt als die IFLA-Richtlinie, die die Vormerkungstitel gerade ausschließt.

Weder im Leistungsindikator laut IFLA noch nach ISO spielt der Gedanke eine Rolle, dass keineswegs jede Bibliothek für jeden Titel, der bei ihr verlangt wird, zuständig ist. So wird eine Universitätsbibliothek vernünftigerweise bei einer Messung der Verfügbarkeit auf den Fragebögen genannte Rechtsratgeber aus dem Falken-Verlag nicht berücksichtigen, weil diese nicht zu ihrem Profil gehören. Und eine mittlere öffentliche Bibliothek wird auf den Fragebögen genannte Dissertationen oder Scientology-Bücher nicht mitzählen.

5.4 Messung der Dienstleistungsqualität

Die untersuchten Handbücher zur Leistungsmessung stellen zur Messung der Dienstleistungsqualität Indikatoren bereit wie

- Anteil nachgefragter Titel, die sofort zur Verfügung stehen,

²⁸ Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (Combi) (1998-99). Bd. 1-3. Hrsg. von Niggemann, Elisabeth... Berlin: Dt. Bibliotheksinst. (Dbi-Materialien. 177, 186, 193), Bd. I, S. 197.

²⁹ ISO 11620:1998 (2000). Leistungsindikatoren für Bibliotheken. DIN Deutsches Institut für Normung. Berlin: Beuth, B.2.2.4.

- Anteil nachgefragter Themen, zu denen etwas im Regal steht,
- Anteil korrekt beantworteter Auskunftsfagen.

Im LibQUAL+TM-Instrumentarium³⁰, das von der Association of Research Libraries ARL in USA entwickelt wurde, wird sehr viel differenzierter und stärker auf die Wahrnehmung der Nutzer bezogen nach Dienstleistungsqualität gefragt. Hier sind ähnliche Indikatoren eingeschlossen, die auch im Rahmen der Leistungsmessung erhoben werden, beispielsweise die Geschwindigkeit der Dokumentlieferung oder die Öffnungszeiten. Aber es wird nicht nach der Zahl der Stunden bei der Dokumentlieferung gefragt, sondern nach der Differenz zwischen dem, was die Nutzer wünschen, und was sie wahrnehmen. In diesem Sinn richten sich weitere Fragen des LibQUAL+TM-Instrumentariums auf³¹

- Befriedigung interdisziplinärer Nachfragen,
- Zufriedenheit mit den Beständen (das sagt mehr aus, als 2,5 etc. Medieneinheiten pro Einwohner oder 57.000 Neuzugänge pro Jahr),
- bequemen Zugang zu den Beständen,
- Technikeinsatz, um rasch gesuchte Informationen zu finden,
- Software-Werkzeuge, um Informationen selbstständig zu finden,
- Platz zum ruhigen Arbeiten,
- Mitarbeiter, die Zeit und Qualifikation für Auskünfte haben.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend möchte ich feststellen:

1. Unter gleichen oder sehr ähnlichen Benennungen verbergen sich bei den Leistungsindikatoren in der Fachliteratur - von der Praxis ganz zu schweigen – unterschiedliche Definitionen. Die gleich bezeichneten Werte sind dann nicht vergleichbar.
2. Die Erhebungsmethoden gleich definierter Leistungsindikatoren können verschieden sein, was auch einen Einfluss auf das Ergebnis haben kann.

³⁰ Phipps (2001), S.: Beyond measuring service quality: learning from the voices of the customers, the staff, the processes, and the organization. In: Library-Trends. 49 (4) Spring 2001, S. 635-661.

³¹ Pehlke (2002), Rainer: LibQUAL+TM. In: BuB 54, S. 654-657.

3. Die Zuordnung von Zielen, deren Erreichung gemessen werden soll, und zur Messung eingesetzten Indikatoren ist oft vage und uneinheitlich.
4. Dienstleistungsqualität und Nutzerzufriedenheiten werden im bisherigen Instrumentarium der Leistungsmessung zu wenig berücksichtigt.

Mit anderen Worten, bevor man Leistungsindikatoren aus verschiedenen Bibliotheken miteinander vergleicht, sollte man sich genau ansehen, auf welche Weise welche Elemente gezählt oder ermittelt wurden und wie die Werte errechnet wurden.

Die Betrachtung oder der Vergleich einzelner Leistungsindikatoren nach dem Motto: Hier sind wir besser als XY, dort sind wir schlechter als XY - sagt wenig aus. Das hinter einem Ensemble stehende Zielsystem und die Zuordnung von Zielen zu Indikatoren muss hinterfragt werden.

Ein guter Weg besteht deshalb darin, bei Vergleichsringen mitzumachen, in denen man durch Materialien, Mailing-Listen und Tagungen genauen Einblick in die Verfahren bekommt, und sich bei überbetrieblichen Vergleichen nur auf die Teilnehmer dieses Vergleichsrings zu beziehen.

Diesen Weg haben beispielsweise die bayerischen Fachhochschulbibliotheken³² oder die österreichischen wissenschaftlichen Bibliotheken³³ beschritten. Auch für die Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland gibt es etliche Vergleichsringe³⁴, aus denen heraus allerdings oft nichts publiziert wird. Für die Öffentlichen Bibliotheken in Österreich hat der Büchereiverband Österreichs BVÖ ein Auswertungsinstrumentarium für die Bibliotheksstatistik entwickelt, anhand von dem die einzelne Bücherei sich im Gefüge vergleichbarer Bibliotheken anhand von Kennziffern platzieren kann³⁵. Den wissenschaftlichen Bibliotheken allgemein steht mit der Balanced Scorecard ein ansatzweise erprobtes Instrument zur Verfügung. Es ist primär als Steue-

³² Greubel (2002), Roland: Indikatoren für Fachhochschulbibliotheken – Beispiel Bayern. In: Bibliothek Forschung und Praxis 26, S. 24-27.

³³ Horvath (2003), Robert u.a.: Leistungsmessung in Rot-Weiß-Rot. In: Bibliotheksdienst 37, S. 180-183.

³⁴ Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken, Vergleichsring Lüneburg (2002). Abschlussbericht. Lüneburg: Büchereizentrale. – Teigalkämper (2002), Sabine; Wild, Dietmar: Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken. Ein bayernweites Resümee. In: Öffentliche Bibliotheken in Bayern 1, H. 5, S. 18-22. - Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Düsseldorf (1998). - Betriebsvergleich an Öffentlichen Bibliotheken; Band 2: Meßergebnisse - Richtwerte - Handlungsempfehlungen (1997). Hrsg. von Bettina Windau. Bearb. Von Ursula Pantenburg. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

³⁵ <http://www.bvoe.at/kennzahlen.html>.

rungsinstrument gedacht, gleichwohl ist auch hier der überbetriebliche Austausch sehr sinnvoll.

Dieser Ansatz ist wesentlich sinnvoller als ein zweifelhaftes Ranking, wie es mit dem BIX betrieben wird.